
Dirección de empresas como gobierno

Business Management as Government

RECIBIDO: 23 DE SEPTIEMBRE DE 2014. ACEPTADO: 17 DE DICIEMBRE DE 2014

GASTÓN ESCUDERO

Profesor de Ética Profesional en la Universidad de Los Andes (Santiago de Chile)
gep@carnesescudero.cl

Resumen: El propósito de este trabajo es ofrecer una reflexión sobre la labor de dirección de empresas que permita superar la estrecha noción de administración estratégica derivada del modelo de empresas basado en la maximización de la riqueza de los accionistas. Una racionalidad de empresa que dé razón de toda la riqueza humana que implica esta organización, basada en el concepto de bien común que aporta la tradición, se traduce en un concepto de dirección de empresas mucho más amplio, entendiéndola como una práctica de virtudes, principalmente la prudencia.

Palabras clave: Dirección de Empresas, Bien Común, Gobierno, Prudencia.

Abstract: The purpose of this paper is to provide a reflection of the work of business management in order to overcome the narrow notion of strategic management, derived from the business model based on the maximization of shareholder wealth. A conception of enterprise that account for all human wealth implied by this organization, based on the concept of common good that brings tradition, resulting in a management concept much broader understanding it as a practice of virtues, mainly prudence.

Keywords: Business Management, Common Good, Government, Prudence.

INTRODUCCIÓN

Una organización, del tipo que sea, consiste fundamentalmente en un conjunto de personas que se unen para un fin. La pluralidad de sus partes constituyentes plantea el tema de su “dirección”, es decir, cómo lograr que sus miembros se muevan en sintonía con los objetivos organizacionales, como si fueran una sola persona. La literatura organizacional ha dado a la labor de dirección organizacional el nombre de “administración”, que puede entenderse como “el proceso de planificar, organizar, liderar, y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de usar y controlar los otros recursos organizacionales para lograr los objetivos organizacionales fijados”¹.

El tipo de fin y la forma específica de administración dependerán de la naturaleza de la organización. En el caso de las organizaciones de negocios o empresas el fin inmediato es obviamente económico. La teoría de empresa más extendida –“modelo de accionistas”– entiende que el fin de la empresa es maximizar las utilidades con el propósito de satisfacer los intereses de los dueños o los accionistas: “Aunque la mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con una variedad de importantes metas corporativas, dentro de una corporación... –al menos en teoría– todas estas metas deben dirigirse a un propósito: maximizar la ganancia del accionista”², lo cual, en las sociedades anónimas, se logra mediante la maximización del precio de la acción. Esta concepción o racionalidad de empresa impregna la labor de dirección de empresas, y así lo testimonia la literatura de administración; por ejemplo: “¿Cuál es el primer deber y la continua responsabilidad del ejecutivo de negocios? Esforzarse por alcanzar los mejores resultados económicos posibles con los recursos actualmente empleados o disponibles (...). Por consiguiente, todos los ejecutivos de negocios destinan gran parte, sino la totalidad, de su tiempo a los problemas del desempeño económico de corto plazo”³.

Por regla general, en los mercados modernos existen varias empresas actuando al mismo tiempo por ganar la aceptación de los mismos clientes y esto lleva consigo la necesidad de “competir”, es decir, para que las empresas logren obtener ganancias para sus dueños y subsistir en el tiempo deben generar y mantener una ventaja competitiva, esto es, una forma de operar que les permita ser mejores que los demás oferentes, al menos en un aspecto que sea relevante para los clientes. La circunstancia de estar orientada a la generación

¹ Freeman, E. y Stoner, J. [1978 (1972)], p. 6.

² Hill, C. y Jones, G. [1995 (1996)], pp. 40-41.

³ Drucker, P. (1963), p. 5.

de una ventaja competitiva determina que la empresa debe tener una “estrategia” o forma de competir: “Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”⁴. En consecuencia, la labor de dirección de empresas se puede resumir como “competir para obtener ganancias” y se denomina “administración estratégica”.

Sin embargo, el modelo de accionistas y la administración estratégica han sido crecientemente cuestionados en los últimos cuarenta años debido a las nefastas consecuencias y los escándalos que han provocado en el sistema social. Se han propuesto diversos modelos alternativos con el propósito de extender la responsabilidad de los directivos, transformando el concepto de dirección en el sentido de incorporar deberes con otros actores distintos de los accionistas: “responsabilidad social empresarial”, “enfoque de *stakeholders*” y “de bien común” son, en mi opinión, los más desarrollados en la literatura, aunque no los únicos⁵.

El modelo de bien común lleva a un punto culminante esta evolución, no sólo porque incorpora a un mayor número de actores con quienes la empresa es responsable, sino también porque esa responsabilidad se concreta en bienes de naturaleza distinta a la de aquellos que valora el modelo de accionistas⁶. En cuanto a los actores con quienes la empresa es responsable, el paso del modelo de accionistas al modelo de bien común conduce a la consideración de todos los actores que pueden verse afectados por la actividad de la empresa, dando además primacía a los empleados sobre los accionistas. Y en cuanto a la manera en que se concreta la responsabilidad, el cambio de modelo lleva a considerar el bienestar económico como un medio al servicio de una dimensión más importante: el desarrollo o florecimiento humano, lo cual se logra mediante la generación de bienes espirituales o excelentes, u “honestos” en terminología aristotélica. La dirección de empresas se hace entonces más compleja y rica, pues no se trata de eliminar el nivel de supervivencia y los bienes materiales, sino que a éstos se agregan el nivel de excelencia y los bienes espirituales. Bajo este modelo la dirección de empresas se orienta al desarrollo hu-

⁴ Porter, M. (1982), p. 16.

⁵ En mi trabajo “Modelos de Empresa y Ética” (2013) analizo, además de los nombrados, los modelos de “ciudadanía corporativa” y “creación de valor compartido”.

⁶ Para una comprensión acabada del modelo de bien común ver, por ejemplo, Alford, H. y Naughton, M. (2002); Argandoña, A. (2009); Melé, D. (2002); Fontrodona, J. y Sison, A. (2012) y (2013).

mano de los empleados y al mayor aporte posible a todos los *stakeholders*, y se puede denominar “gobierno empresarial”.

El propósito de este trabajo es ofrecer una reflexión de la labor de dirección de empresas desde la misma perspectiva doctrinal en la que se fundamenta el modelo de bien común: la tradición clásica cristiana o, más específicamente, la doctrina aristotélico-tomista y el derecho natural, partiendo de la convicción de que muchos de los principios de esta corriente en materia social se pueden aplicar a la labor de dirección de empresas. El modelo de bien común capta más adecuadamente que los modelos alternativos la realidad de la actividad empresarial y visualiza la dirección de empresas de manera mucho más amplia, entendiéndola como una práctica de virtudes, principalmente la prudencia⁷. Dado que todo acto virtuoso es un acto personal, el análisis debe realizarse en la perspectiva de quien debe tomar las decisiones, esto es, el “directivo”, y en consecuencia analizaré la dirección de empresas entendiéndola como el ejercicio de la prudencia por parte del directivo.

El análisis consta de tres capítulos que siguen un orden descendente, de general a particular. El primero consta de una síntesis de la doctrina aristotélico-tomista acerca de la naturaleza social del hombre y explica tres aspectos fundamentales: la composición de la sociedad civil, el fin de ésta –bien común– y la actividad que permite lograrlo– gobierno. De esta forma queda descrito el contexto general y conceptual en el que se debe entender, según la tesis que se sostiene en este artículo, la labor de dirección empresarial. El segundo capítulo se sitúa en la posición de quien tiene a su cargo el gobierno de la sociedad civil y describe la cualidad que necesita para llevar a cabo con éxito su labor: la virtud de la prudencia. Se describe ésta en dos aspectos: uno general –qué es y en qué consiste– y otro particular –la prudencia del gobernante. En el tercer capítulo se reflexiona sobre la aplicación de la prudencia gubernativa a la dirección empresarial, partiendo del supuesto de que dirigir una empresa es precisamente una forma específica de prudencia gubernativa. Sin pretender abarcar todos los aspectos que la dirección de empresas pueda comprender, se analizan cuatro: los fines de la empresa en tanto entidad económica, los bienes que en ella se generan y las necesidades que satisface, la organización del proceso de trabajo y el liderazgo de los directivos.

⁷ Cabe precisar que, en los planteamientos de Tomás de Aquino, si bien la prudencia es la virtud primordial en la labor de gobierno, va acompañada necesariamente de la justicia.

I. VIDA SOCIAL Y GOBIERNO EN LA TRADICIÓN CLÁSICA CRISTIANA

1. Sociabilidad humana y vida social

En la tradición clásica cristiana el hombre es un ser social por naturaleza. El fundamento de la sociabilidad humana consiste en que cada individuo es un ser incompleto y necesitado y, por tanto, perfectible. Cada ser humano es en cierto modo un “proyecto”, un ser llamado a ser algo más a través de la actualización de sus potencias, proceso que no puede realizar sino mediante relaciones con otros de su especie. Tiene un fin inscrito en su naturaleza, que es su bien (“aquello a que todas las cosas aspiran”⁸), y que se logra mediante “una cierta vida, y que ella consiste en la actividad y obras del alma en consorcio con el principio racional, y que el acto de un hombre de bien es hacer todo ello bien y bellamente”⁹, lo que se traduce en una “actividad del alma según su perfección; y, si hay varias perfecciones, según la mejor y más perfecta, y todo esto, además, en una vida completa”¹⁰.

Dado que las potencias propiamente humanas –aquellas –que distinguen al hombre de los demás seres vivos– son la razón y la voluntad, el fin del hombre consiste en la operación de esas potencias del modo más pleno posible. Por la primera el hombre conoce aquello que le conviene o que lo hace ser más plenamente un ser humano, y por la segunda, apetece o quiere aquello que la razón le muestra como bien, y esa forma de operar sólo es posible mediante el establecimiento de relaciones con otros de su misma especie: la vida en sociedad.

Toda persona, dada su doble naturaleza espiritual y material, tiene necesidades de ambos tipos y su satisfacción requiere bienes respectivos. La vida en sociedad consiste precisamente en el establecimiento de las relaciones que permiten a los seres humanos obtener los bienes que requiere para el despliegue de sus potencias y encaminarse hacia su plenitud. Esas relaciones no son posteriores al advenimiento a la existencia de las personas, sino que constituyen el entorno en el cual se produce ese advenimiento. La generación de una persona es producto de la interacción genital de su padre y su madre y sus primeros años de vida están marcados por la dependencia necesaria de otros, especialmente sus padres. Y si bien el crecimiento trae aparejada una gradual autonomía en el plano físico, la evidencia empírica nos muestra que la madurez

⁸ EN I, I.

⁹ EN I, VII.

¹⁰ EN I, VII.

en cuanto ser humano requiere el establecimiento de nuevos vínculos y la profundización de éstos: nos casamos, establecemos lazos para realizar un trabajo, aportamos a la sociedad, tenemos hijos, hacemos amigos, etc.

La sociabilidad del ser humano tiene, entonces, como primer, fundamental y necesario estadio, la familia de origen. En el otro extremo se encuentra la sociedad política o civil, que surge de la necesidad de establecer vínculos de diversa naturaleza con otras familias para satisfacer otras necesidades: económicas, de protección, culturales, etc. Sólo en la sociedad civil, que toma forma concreta y organizacional en el Estado, puede el hombre encontrar todos los bienes requeridos para su plena realización, y, dado que estos bienes deben estar disponibles para todos los miembros de la sociedad, en conjunto constituyen el bien común, que es el bien de todos y de cada uno y constituye el fin de la sociedad.

Entre la familia y el Estado toman forma diversos tipos de vida social u organizaciones cuya naturaleza y fines están dados por las necesidades específicas que motivan su formación: instituciones educativas, deportivas, económicas, de atención a la salud, culturales, de entretenimiento... Son las “asociaciones o grupos intermedios” que, junto con las familias, dan a la sociedad civil la característica de ser una “sociedad de sociedades” y no un mero conjunto de individuos.

2. Bien común como fin de la vida social

Toda asociación u organización tiene un fin que le es propio y que, por tratarse del fin de todos y cada uno de sus miembros, se denomina “bien común”. Por su propia generalidad el bien común es un concepto cuyo desarrollo ha sido gradual dentro de la tradición clásica cristiana. Aparece en los planteamientos de Aristóteles y luego de Tomás de Aquino, pero ha sido la doctrina social de la Iglesia la que ha procurado especificar su significado y sus implicaciones para la vida social, definiéndolo como el “conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección”¹¹.

Una adecuada comprensión del bien común no se agota con la definición anotada. Hay que decir, en primer lugar, que tiene dos dimensiones: extensión

¹¹ PCJP (2006), punto 164.

y profundidad. “Extensión” consiste en que todos los miembros de la sociedad deben encontrar en ésta los bienes que necesitan y cualquier decisión – tanto privada como pública– que, con el pretexto de favorecer la mayor utilidad del conjunto, acarree como consecuencia la privación de bienes fundamentales para alguno de sus miembros, y sin culpa de éste, debe considerarse ilegítima. “Profundidad” significa que se trata de un ente complejo o constituido por una pluralidad de bienes, tanto materiales como espirituales, pero con primacía de éstos sobre aquellos; por lo tanto, es un error que atenta contra el bien común que particulares o la autoridad pública tomen decisiones que aumenten los bienes materiales pero que, como consecuencia, lesionen los bienes espirituales, como la armonía social, la paz o la justicia.

Cuando hablamos de bienes, sea que nos refiramos a los materiales o a los espirituales, debe entenderse que lo importante no es que efectivamente se obtengan, sino que ello sea posible, es decir, más que los bienes en sí mismos lo que importa es que la vida social genere las condiciones para acceder a ellos, y luego cada persona determinará libremente cuáles de esos bienes quiere obtener y en qué medida.

Toda sociedad u organización tiene como fin su propio bien común, por lo tanto la especificación de éste dependerá del fin específico de cada organización. Sin embargo, tratándose de la sociedad civil, el bien común de ésta será más amplio y complejo que las demás, puesto que en definitiva estará conformado por los bienes comunes del resto de las formas de asociación y, dado que se trata precisamente del bien de todas las personas y asociaciones, a él le estarán subordinados los bienes comunes de éstas.

3. Gobierno

Tomás de Aquino entiende que toda sociedad requiere un gobierno, entendiendo por tal “encaminar una cosa el que gobierna a su conveniente fin”¹², y ese fin, en el caso de las sociedades humanas, es el bien común. La complejidad de toda forma de vida social, que nace del hecho de estar formada en último término por personas que tienen cada una voluntad propia, y que, junto con compartir intereses comunes tienen inevitablemente distintos pareceres e intereses, plantea la necesidad de contar con un gobierno: “Si es natural al hombre el vivir en sociedad de muchos, es necesario que entre todos haya al-

¹² Tomás de Aquino, [1940 (2003)], p. 112.

guien por quien la multitud se rija. En efecto, sobresaliendo muchos hombres y previéndose cada uno aquello que es para él apto, la multitud se dispersaría en diversos grupos a no ser que existiese, ciertamente, alguien que tenga el cuidado de lo que compete al bien de la multitud”¹³.

Cuando se trata de una forma de vida social u organización que involucra a pocos, y con una finalidad específica, la forma de gobierno no suele plantear dificultades. Pero la complejidad de la sociedad civil, dada por la cantidad de personas que la componen y la variedad de finalidades que persigue, hace que este punto no sea de fácil solución y dé lugar a distintas posiciones, tanto en una época histórica determinada como a través del tiempo. En la tradición política clásica cristiana aparecen diversas posibilidades legítimas pero con un elemento necesario para juzgar favorablemente su legitimidad: que sean efectivas en la búsqueda del bien común. Si bien estas reflexiones acerca del gobierno están pensadas con respecto a la sociedad política, sus argumentaciones están hechas en términos tales que es posible referirlas a cualquier tipo de sociedad, incluyendo a aquella que hoy llamamos “empresa” y que no existía en la época de Aristóteles ni tampoco en la de Tomás de Aquino.

La tarea de gobierno es, esencialmente, de carácter ético. Lo es tanto desde la perspectiva de quien gobierna como de la de los gobernados. De los gobernados, porque el fin del gobierno es el bien común y éste consiste en su felicidad, esto es, su desarrollo humano, que se logra en la vida virtuosa; y del gobernante, porque la eficacia de sus decisiones requiere de un cierto (y elevado) nivel ético o desarrollo de virtudes, y especialmente la primera de las virtudes cardinales: la prudencia. “La única virtud exclusiva del mando es la prudencia; todas las demás son igualmente propias de los que obedecen y los que mandan”¹⁴, afirma Aristóteles. Tomás de Aquino agrega que quien detenta la autoridad debe ejercitar la virtud de la prudencia gubernativa y la virtud de la justicia¹⁵.

¹³ Tomás de Aquino, [1940 (2003)], pp. 64-65.

¹⁴ *Pol.* III, 4, 1277b 25.

¹⁵ *S.Th.* 2-2, 50, 1. Ver también Derisi, O. (1972), p. 22, y Pieper, J. [1980 (1988)], p. 149.

II. PRUDENCIA

1. *Prudencia en general*

La prudencia es primeramente una virtud del intelecto, por lo tanto perfecciona la razón y específicamente la razón práctica, es decir, la capacidad humana para conocer cómo obrar el bien, aquello que le conviene a la persona en cuanto ser humano. Como la materia de ese conocimiento consiste en el bien moral, la prudencia, a la vez que perfecciona la razón, contribuye a perfeccionar también la voluntad. “Sólo aquel que sabe cómo son y se dan las cosas puede considerarse capacitado para obrar bien”¹⁶.

El conocimiento de la prudencia no tiene que ver con los fines últimos sino con los medios conducentes a estos fines, por lo tanto el conocimiento del hombre prudente versa tanto sobre principios universales como sobre su aplicación: “Es necesario que el prudente conozca no solamente los principios universales de la razón, sino también los objetos particulares sobre los cuales se va a desarrollar la acción”¹⁷. Así se entiende mejor cómo es que esa virtud perfecciona tanto la razón como la voluntad: porque es cognoscitiva de los principios generales a la vez que volitiva o imperativa de los medios.

La prudencia opera en tres etapas: deliberación, juicio e imperio¹⁸. Las dos primeras son operaciones de la razón, por lo que en conjunto se les llama “prudencia como conocimiento”¹⁹. Deliberación, según Tomás de Aquino, es pedir consejo, lo cual implica indagar²⁰. El juicio consiste en juzgar el resultado de la indagación²¹. Por la deliberación la razón pondera los distintos cursos de acción posibles, mientras que con el juicio la razón se inclina por uno de ellos como el más conducente a la consecución del fin. Por su naturaleza estas dos etapas requieren tiempo, de modo que si el sujeto no se da el tiempo requerido para analizar todas las alternativas y determinar cuál es la mejor estaría actuando con imprevención²². El prudente se dará el tiempo necesario para deliberar y juzgar correctamente.

¹⁶ Pieper, J. [1980 (1988)], p. 42.

¹⁷ S.Th. 2-2, 47, 3.

¹⁸ S.Th. 2-2, 47, 8.

¹⁹ Pieper, J. [1980 (1988)], p. 44.

²⁰ S.Th. 2-2, 47, 8.

²¹ S.Th. 2-2, 47, 8.

²² Pieper, J. [1980 (1988)], p. 45.

La tercera etapa, imperar, es el acto principal de la prudencia y consiste en aplicar a la operación el resultado de la búsqueda del juicio, por lo que se le llama “prudencia como mandato”²³. Una vez que la razón ha deliberado y juzgado es el turno para que actúe la voluntad. A diferencia de las etapas anteriores, en que el sujeto debe tomarse su tiempo, en esta etapa la acción debe ser rápida; ha pasado el tiempo para ponderar, analizar, recabar información, pedir consejo, juzgar. Es el momento de la acción, de “poner manos a la obra”, de llevar a cabo lo decidido sin detenerse a pensar si se tomó una buena decisión.

El hombre prudente sabe entonces tomarse su tiempo para pensar y luego tiene el carácter para actuar con resolución. Se sitúa en un justo medio entre la indecisión –demorarse demasiado en la deliberación y el juicio– y la precipitación– pasar a la acción o imperio sin haber deliberado y juzgado lo suficiente. Sabe que por más que delibere no puede eliminar el riesgo en sus decisiones, por lo que entiende que no puede exigirle a la deliberación una certeza total, aun cuando a veces pueda darse. “El prudente no espera certeza donde y cuando no la hay, ni se deja tampoco embaucar por las falsas certezas”²⁴.

2. Prudencia gubernativa

La prudencia viene a determinar, en último término, la capacidad de regir o de conducir al destinatario del acto a su fin último y por eso es siempre una virtud de “dirección”. Tomás de Aquino, desarrollando una distinción que hace Aristóteles²⁵, distingue varios tipos de prudencia según el sujeto a quien ésta se aplique. La prudencia es “personal” cuando recae en el propio sujeto; es “económica” o “familiar” cuando se ordena al bien común de la casa o familia; es “gubernativa” cuando se ordena al bien común de la *polis* o sociedad política; es “política” cuando quien ejecuta el acto es el ciudadano o súbdito y se aplica a la obediencia respecto del mandato de la autoridad; y es “militar” cuando se aplica al arte de la guerra. La primera forma de prudencia personal tiene por objeto dirigir al propio sujeto que ejecuta el acto, mientras que las otras formas tienen por objeto dirigir o “gobernar la multitud”²⁶.

²³ Pieper, J. [1980 (1988)], p. 51.

²⁴ Pieper, J. [1980 (1988)], p. 52.

²⁵ EN VI, VIII.

²⁶ S.Th. 2-2, 50.

Si Aristóteles y Tomás de Aquino escribiesen hoy, sin duda habrían considerado la empresa como una forma de asociación con su propia forma de dirección o prudencia, que muy probablemente habrían llamado “prudencia empresarial”. Cabe entonces preguntarse cuál de las formas de gobierno de la multitud descritas se asemeja más a la que requiere un directivo empresarial. Dado que la empresa es una organización intermedia entre la familia y la sociedad política, la prudencia que necesita el directivo de empresas ha de estar entre la prudencia económica y la gubernativa. En mi opinión, la naturaleza de las relaciones en el interior de la empresa se asemeja más a la que entre hay entre la autoridad política y los ciudadanos que a la que une al padre de familia con los suyos. En consecuencia, antes de entrar a analizar el ejercicio de la prudencia en la empresa, corresponde averiguar en qué consiste la prudencia gubernativa para extraer de ahí lecciones aplicables a la dirección de empresas.

Tomás de Aquino desarrolló el concepto de prudencia gubernativa en dos obras: la *Suma Teológica* y *Del Gobierno de los Príncipes* o *Del Reino*, que escribió para la educación de los gobernantes y en la cual profundiza acerca de la labor de gobierno entendiéndola como ejercicio especial de la prudencia. Tomás entiende el ejercicio del gobierno o prudencia gubernativa de la siguiente manera: “la función propia de la prudencia es dirigir y mandar”²⁷. No explica el significado específico de cada verbo, por lo que no queda claro por qué usó los dos y no uno solo. En cierta medida son sinónimos en cuanto se refieren a señales emitidas por la autoridad, pero, en mi opinión, hay un matiz de diferencia que vendría a justificar el uso de ambos: “dirigir” tiene un sentido más amplio y puede entenderse como explica uno de los comentaristas del Aquinate: “Debe buscar [el gobernante] los medios para llegar a la virtud, y debe conseguir todos los medios materiales que ayuden a llegar a ella; por eso también tiene que procurar el bienestar material a su pueblo, como medio de llegar a la virtud”²⁸. Por otra parte, “mandar” tiene un sentido imperativo, esto es, cuando la autoridad manda está ordenando una conducta específica. En otras palabras, “dirigir y mandar” viene a ser algo así como “guiar y ordenar” los actos de todos los miembros del cuerpo social hacia el bien común.

²⁷ *S.Th.* 2-2, 50, 1.

²⁸ Beuchot, M. (2005), p. 107.

III. EJERCICIO DE LA PRUDENCIA EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

1. Fines de la empresa como entidad económica

La dirección de empresas viene a ser la aplicación de la doctrina de la prudencia, y específicamente de la prudencia gubernativa, a la dirección de empresas. En mi opinión, los errores ideológicos de la ciencia económica hacen necesario desarrollar una doctrina específica en esta materia que vendría a ser aquello que más arriba he denominado “prudencia empresarial” y que pretendo delinear a continuación.

La empresa es una organización, esto es, una asociación de personas con un fin determinado, y su fin propio y distintivo es la creación de riqueza: “Su especificidad [de la empresa] consiste en que organiza la acción, el trabajo humano, con vistas a la creación de riqueza”²⁹. Dado que la prudencia comienza con una apreciación adecuada de la realidad, es necesario detenerse sobre este punto.

Sin negar los innumerables aportes de la ciencia económica, también es cierto que en sus propias bases subyacen no pocos errores. Uno de ellos se refiere al fin: aunque en la literatura respectiva los autores responden de distinta manera a la pregunta acerca del fin de la economía, en general se entiende que éste consiste en la superación de la escasez, entendida como carencia de los bienes materiales necesarios para satisfacer las necesidades materiales. En sí misma esta formulación puede estimarse correcta, pero los problemas comienzan cuando la superación de la escasez no se relaciona con otros fines que las personas persiguen y a los que, de acuerdo con la naturaleza humana, se les debe subordinar. A esto se agrega la falacia de la modernidad, que entiende la realidad separada en compartimentos estancos sin relaciones entre ellos, resultando en que, en lo que respecta a la economía, ésta no tiene relación con otros ámbitos de la acción y el pensamiento humano. En consecuencia, para el cumplimiento de sus fines se basta a sí misma, y no reconoce relación con la ética ni con la política.

¿Por qué la racionalidad económica moderna incurre en estos errores? Por la antropología liberal que subyace a esa racionalidad, de la cual deriva la ética utilitarista, que a su vez empapa el pensamiento económico. El liberalismo concibe al ser humano como (1) un ser individual, (2) motivado princi-

²⁹ Pérez López, J.A. (1998), p. 41.

palmente por sus propios intereses, y (3) que son puramente materiales. Opera aquí un triple reduccionismo: se elimina la relacionalidad humana, se infravalora la capacidad de las personas de actuar en función de intereses de otros, y se desconocen intereses espirituales. De esta visión del hombre deriva la corriente ética que postula que el fin del hombre es maximizar el placer y disminuir el dolor, regla que se convierte en la finalidad de la vida social. Las características esenciales del utilitarismo son: (1) compromiso con la maximización del bien (entendido como placer) y minimización del mal (entendido como dolor); (2) su teoría del valor intrínseco: la maximización del placer no es un fin sino un medio para lograr experiencias y condiciones que son buenas sin referencia a sus consecuencias posteriores; y (3) la noción de que el individuo es capaz de realizar un cálculo racional de utilidad para cada alternativa de acción para luego elegir aquella que genera la mayor cantidad de satisfacción neta.

La teoría económica moderna hundió sus raíces en los postulados utilitaristas. Así es como la primera característica del utilitarismo se tradujo en el concepto de eficiencia, pues esta es la manera de maximizar la producción y los beneficios, resultando en que la mejor alternativa de acción es la más eficiente³⁰. La segunda característica se traduce en la noción de que la eficiencia es el medio para maximizar el bien, constituido por una situación de abundancia de riqueza económica o maximización de beneficio monetario³¹. La tercera característica da lugar a la función de utilidad, consistente en el sistema de precios y preferencias del mercado que permite maximizar la utilidad general de la sociedad y de los individuos³².

La antropología liberal, la ética utilitarista y la filosofía económica a la que éstas dieron lugar constituyen la base o plataforma ideológica de la teoría moderna de empresa: el modelo de accionistas, el cual se puede resumir en los siguientes postulados: (1) los accionistas son propietarios de la empresa. (2) Los accionistas actúan de acuerdo con el criterio de maximización de la utilidad. (3) La empresa es un nexo de relaciones contractuales. (4) El propósito de la empresa es maximizar el valor para el accionista³³. Vemos aquí que, a efectos prácticos, la empresa es asimilada al individuo, porque si éste busca a

³⁰ Beauchamp, T.L. y Bowie N.L. [1979 (1988)], p. 26.

³¹ Beauchamp, T.L. y Bowie N.L. [1979 (1988)], p. 27.

³² Beauchamp, T.L. y Bowie N.L. [1979 (1988)], p. 28.

³³ Fontrodona, J. y Sison, A. (2007), p. 71. En mi trabajo "Modelos de Empresa y Ética" (2013) analizo en extenso el modelo de accionistas y sus bases antropológica, ética y de teoría económica.

través de sus actos maximizar su utilidad (felicidad neta entendida como placer menos dolor), la empresa busca también maximizar su utilidad (ingresos menos costos).

Las consecuencias prácticas de esta concepción de la empresa y su finalidad económica son trágicas y no es posible que pasen desapercibidas para un directivo prudente. La prudencia muestra que (1) la empresa es primeramente una organización y no es asimilable a un individuo; (2) su fin deriva de su naturaleza relacional humana y no puede expresarse en términos estrictamente económicos, aunque tampoco puede prescindir de este aspecto. En síntesis, un directivo prudente se da cuenta de que la visión de una teoría organizacional basada en la ciencia económica moderna es, al menos, incompleta, cuando no derechamente errada.

En un segundo momento la prudencia llevará al directivo a detenerse en una adecuada consideración del carácter personal del hombre. Éste no es un mero individuo sino una persona dotada de individualidad y relacionalidad, con una dimensión corpórea y una espiritual intrincadas en una dinámica en la que la primera se subordina a la segunda. De ahí que la superación de la escasez —o creación de riqueza, expresada en términos positivos— que atiende al carácter corporal de la naturaleza humana deba entenderse como parte de una situación de bienestar, que consiste en que la persona tiene satisfechas sus necesidades de supervivencia de modo que puede adentrarse en la satisfacción de sus necesidades superiores o espirituales, buscando su perfección en cuanto ser humano a través del establecimiento de relaciones con otros. En consecuencia, la economía tiene, en mi opinión, tres fines: uno inmediato: superación de la escasez; otro mediato: bienestar en sentido amplio o felicidad personal; y un fin final o último: el bien común.

Esta formulación lleva a superar la autonomía que la economía adquiere en la cultura y pensamiento modernos y nos hace volver a la visión aristotélica, en donde la economía (superación de la escasez) se subordina a la ética (felicidad personal) y ambas a la política (bien común). En efecto, una concepción verdadera de la economía la entiende como una dimensión de la vida humana y social necesariamente relacionada con otras dimensiones, y en una dinámica en la que sus prescripciones (1) son de carácter colectivo y no individual, y (2) han de someterse, para ser válidas, a consideraciones éticas y políticas.

Veamos un ejemplo práctico. De acuerdo con la visión económica moderna, una decisión de dirección empresarial que se traduzca en aumento de

eficiencia pero que, al mismo tiempo, resulte perjudicial para la vida familiar de los trabajadores como una extensión excesiva de la jornada laboral –no sólo es válida sino además efectiva, y por tanto “buena”, porque satisface el requisito de aumentar la producción y las ganancias. Pero si ello se logra lesionando las relaciones de los trabajadores y su vida personal– por una menor dedicación a sus familias– entonces la decisión es “mala” o “inconveniente” y no se debe tomar, puesto que, si bien la decisión conduce a un aumento de la riqueza, al mismo tiempo afecta negativamente a la felicidad de los trabajadores, sus esposas y sus hijos.

Una visión de la empresa que atienda al bien común requiere una reformulación de la economía no sólo en el sentido de que se someta a la ética y a la política, sino también para que supere su individualismo y su materialismo. Para ilustrar este punto podemos recurrir al postulado aristotélico que distingue la economía de la crematística de acumulación. Para Aristóteles, la economía es una actividad colectiva: el “gobierno de la casa”, que lleva consigo la provisión de los bienes necesarios para la supervivencia. La economía se ocupa entonces del uso de los bienes, y para ello se vale de la crematística, que es el arte de la adquisición de los bienes. Pero si la adquisición da paso a la acumulación de bienes más allá de lo necesario para el bienestar, o si recae sobre bienes superfluos, deviene en una crematística de acumulación que, a diferencia de la crematística de adquisición, deja de estar sometida a las necesidades de la familia y se desnaturaliza³⁴. La economía moderna termina pareciéndose más a la crematística de acumulación que a la crematística de adquisición o a la economía naturalmente entendida, debido al individualismo y a la atención al interés propio que introduce la visión moderna en la racionalidad económica. De ahí entonces la necesidad de una teoría económica alternativa que colabore con una racionalidad de empresa basada en el bien común.

2. *Distinción de bienes y necesidades*

Precisamente en la línea de crear una racionalidad de empresa más amplia se inscribe el planteamiento de Alford y Naughton³⁵. Estos autores sostienen que, para lograr su fin, esto es, el bien común empresarial, la empresa debe generar una adecuada integración y jerarquización de tres niveles:

³⁴ *Pol.* I, III.

³⁵ Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2001), p. 45; Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2002), p. 38; y en conjunto con Brady: Alford, H.J.; Brady, B. y Naughton, M.J. (1995).

a) Fundamental (prefiero llamarlo “de supervivencia” puesto que se refiere a los bienes que satisfacen las necesidades humanas más básicas).

b) De excelencia (prefiero llamar a este nivel “de desarrollo humano” pues comprende aquello que apunta a la realización de las personas en cuanto seres humanos, es decir, a su dimensión relacional y espiritual).

c) De integración y ordenación de bienes.

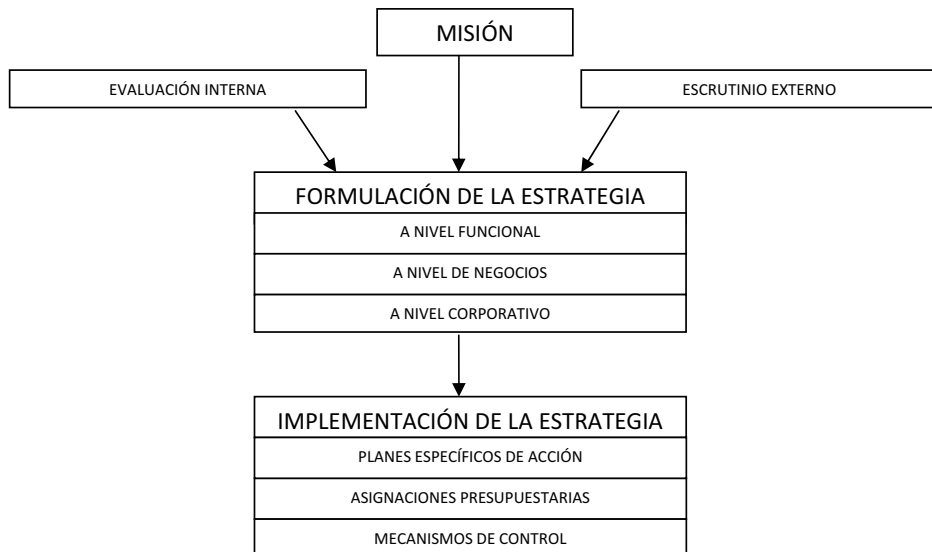
a) Nivel de supervivencia

Corresponde a la satisfacción de las necesidades primarias. Muchos bienes materiales cuyo uso involucra consumo, ocupación o intercambio caen en la categoría de fundamentales, y, dado que su necesidad es urgente, la preocupación por su obtención puede desplazar la preocupación por los bienes excelentes. Se configura así una conducta irracional, puesto que las personas necesitamos los bienes fundamentales en orden a obtener los bienes excelentes, y no al revés. En las sociedades modernas los bienes materiales se obtienen principalmente a través de la participación en empresas, y para que éstas puedan cumplir ese papel en el largo plazo deben crear las condiciones que permitan atraer capital, usarlo eficiente y productivamente, y generar más capital para sobrevivir y crecer. Es decir, requieren los bienes organizacionales de rentabilidad, eficiencia y productividad, que se logran mediante técnicas administrativas: finanzas otorga las habilidades para obtener capital, producción otorga las habilidades para operar eficientemente, etc. Si la administración no genera eficiencia y rentabilidad óptimas, no importa cuán noble y satisfactoria sea, la organización no será viable.

Los autores afirman que los economistas neoclásicos hacen del deseo fundamental por la supervivencia la base de la teoría financiera de la firma, que postula la maximización de la riqueza de los dueños. En esta visión, dado que el capital juega un rol decisivo en la existencia de la firma, los intereses de los accionistas deben ser maximizados, resultando en que este nivel agota por sí solo la racionalidad empresarial fundada en la visión moderna de la economía. En cambio, los autores sostienen que, aunque esta versión de la firma describe aquello que es fundamental y necesario, no es suficiente para describir todo lo que involucra una empresa.

Más allá de los planteamientos de Alford y Naughton, y complementando la descripción del nivel de supervivencia que ellos hacen, en el interior de este nivel hay un aspecto relacionado con la prudencia, aunque no se menciona en estos términos en la literatura sobre administración de empresas: el

proceso de administración estratégica. Ya me referí al comienzo de este trabajo al concepto, pero ahora describiré el proceso de acuerdo con un modelo que recoge el enfoque tradicional de administración estratégica, lo que en la literatura se ha denominado “proceso formal de planificación estratégica”³⁶, o también “sistemas formales de planeación”³⁷, que queda representado en la siguiente figura³⁸:



El proceso parte con la definición de la misión de la empresa, que incluye la determinación del sector en el que se va a competir y la forma de hacerlo (o desarrollo de las competencias únicas y distintivas). El segundo paso es el

³⁶ Hax, A. y Majluf, N. (2000), p. 51.

³⁷ Hill, C. y Jones, G. [1995 (1996)], p. 15.

³⁸ Adaptación de Hax, A. y Majluf, N. (2000), p. 54; y Hill, C. y Jones, G. [1995 (1996)], p. 9.

escrutinio o evaluación interna, que consiste en la determinación de la posición competitiva de la empresa mediante un análisis de sus actividades o procesos productivos y que se traduce en la identificación de sus fortalezas y debilidades. El tercer paso consiste en una evaluación o análisis del entorno o ambiente externo, cuyo fin es la identificación de las oportunidades y amenazas que existen en los mercados en los que la empresa está operando o va a operar. Los pasos dos y tres constituyen en conjunto lo que se suele llamar “análisis FODA” (“Fortalezas”, “Oportunidades”, “Debilidades” y “Amenazas”). De estos tres pasos –definición de la misión, escrutinio interno y examen externo– deriva la generación de alternativas estratégicas, por ejemplo, el desarrollo de productos con los que se abordarán los respectivos mercados, debilidades que se deben superar, fortalezas que se deben mantener e incluso potenciar, oportunidades que se deben aprovechar y amenazas de las que hay que protegerse. Las alternativas estratégicas en conjunto constituyen la formulación de la estrategia, pueden contener estrategias en los niveles funcional, de negocios y corporativo, y se concretan en planes generales de medio y largo plazo. El nivel corporativo tiene lugar en aquellas organizaciones que por su tamaño abarcan varios negocios y operan en varios mercados, y surge de la necesidad de integrarlos en un marco estratégico común; la estrategia del nivel corporativo aborda las decisiones que engloban a la totalidad de la empresa y constituye el contexto para las estrategias de negocios. El nivel de negocios está constituido por cada uno de los negocios que componen la corporación; las estrategias respectivas tienen por objetivo determinar la forma en que la respectiva unidad o negocio se posiciona en su mercado para ganar una ventaja competitiva en los respectivos sectores industriales. El nivel funcional está conformado por las operaciones funcionales que se realizan dentro de la organización: producción, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos...; las estrategias funcionales tienden a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales consolidando los requerimientos exigidos por las estrategias corporativas y de negocios. Finalmente, a la formulación de la estrategia sigue su implementación mediante programas específicos, un plan que contenga las asignaciones presupuestarias necesarias para llevar a cabo dichos programas, y el establecimiento de mecanismos de monitoreo y control para verificar la sujeción de los miembros de la compañía a las estrategias fijadas y medir el grado de cumplimiento de las mismas³⁹.

³⁹ Esta descripción está basada en Hax, A. y Majluf, N. (2000), pp. 51-55, y Hill, C. y Jones, G. [1995 (1996)], pp. 8-14, y toma y combina lo fundamental de ambas. He preferido hacerlo de esta manera para simplificar el modelo y así facilitar su descripción.

Pues bien, nótese que en este proceso aparecen las tres etapas del acto prudente. Si consideramos la determinación de la misión en conjunto con la evaluación externa y el escrutinio interno, tareas que implican búsqueda y recopilación de información, podemos concluir que coinciden con la deliberación; la formulación de la estrategia consiste en la elección de cursos de acción, por tanto constituye una forma de juicio; y la implementación de la estrategia, dado que constituye la puesta en acción de la estrategia, corresponde a la etapa de imperio. En síntesis, la literatura y la práctica administrativa se han dado cuenta de que el logro del fin económico primario de la empresa requiere prudencia.

b) Bienes y necesidades excelentes o de desarrollo humano

El nivel de desarrollo humano corresponde a los bienes llamados “excelentes”, que consisten en cualidades que se desarrollan a través de la convivencia en comunidad, como la amistad y la auto-poseción personal. Los seres humanos no somos animales en busca sólo de preservación y satisfacción de necesidades básicas, sino seres sociales que buscamos una comunidad en la cual obtener los bienes que nos permitan satisfacer las necesidades superiores para realizarnos como seres humanos y ayudar a otros en el mismo afán. En el lugar de trabajo estos bienes son descritos en términos de virtudes como justicia, prudencia, coraje, solidaridad y paciencia, esto es, cualidades internas que fomentan el crecimiento personal. Al mismo tiempo, para que las comunidades existan, sus directivos deben crear bienes organizacionales o condiciones que permitan una amplia participación, una adecuada distribución de cargas y beneficios, que la gente pueda contribuir a la comunidad, etc.

c) El nivel de integración y ordenación de bienes corresponde al logro del bien común organizacional. El desafío moral crucial al que se enfrenta toda empresa no es elegir entre el deseo de supervivencia y el deseo de desarrollo humano, sino la ordenación de estos dos deseos o necesidades de manera que ambos puedan lograrse; por lo tanto, se deben obtener ambos tipos de bienes. Si una empresa no crea suficientes bienes fundamentales –ganancias económicas– no habrá lugar donde pueda darse el desarrollo humano, por lo que no sería una buena administración aquella que, por poner demasiada atención en los bienes excelentes, descuidase la obtención de los bienes fundamentales. Éstos son necesarios para que la organización exista, pero su búsqueda debe subordinarse a la búsqueda más excelente de la vida en comunidad; los bienes fundamentales constituyen el medio y los bienes excelentes el fin, y la obtención del fin supone la obtención y el adecuado uso de los medios.

¿Cómo lograr esta adecuada ordenación de bienes? Mediante la virtud intelectual de la sabiduría práctica (con este término Alford y Naughton se refieren a la prudencia). Es la capacidad para deliberar, para discernir los mejores medios en orden a los bienes finales, para hacer el bien correctamente en casos particulares. La persona que la posee tiene una comprensión de las distintas disciplinas de administración, percibe la complejidad de cada situación y aplica las diversas virtudes morales. Es la virtud central para los directivos de empresa, dado que permite ordenar los distintos bienes organizacionales en un acto concreto. La ordenación de los deseos y bienes es afectada por los distintos factores del entorno competitivo, condiciones de mercado, estados de desarrollo, etc. La sabiduría práctica permite a los directivos adecuarse a tales circunstancias, dando diferentes énfasis a los deseos y bienes en cada momento. Por ejemplo, una compañía que acaba de comenzar se enfocará más en los bienes fundamentales que en los bienes excelentes; las compañías que nacen tienden a fracasar en sus inicios a causa de la falta de flujos de caja o un marketing pobre, por tanto es legítimo que se aboquen a desarrollar los bienes fundamentales. El peligro es que la legítima atención sobre la productividad y la rentabilidad habitúe al empresario a enfocarse sólo en esos bienes, aun cuando esta fase haya concluido. ¿Cómo prevenir esto? Si los empresarios entienden que su empresa está ordenada hacia fines más altos entonces la obtención de ganancias y productividad será vista como un medio.

En síntesis, el planteamiento de los tres niveles de una empresa que hacen Alford y Naughton da cabida a la prudencia de dos maneras: (1) en la integración y subordinación de los bienes económicos a los excelentes – o del nivel de supervivencia al de desarrollo humano– y, (2) dentro del nivel de supervivencia, en la manera más eficiente de producir bienes y servicios mediante la planificación estratégica, aunque este punto no aparece en los trabajos de estos autores.

3. Organización del trabajo

Alford y Naughton se refieren a la prudencia empresarial a propósito de la integración de ordenación de los bienes que se generan en la empresa. Pero también lo hacen, y más específicamente, a propósito de la organización del trabajo⁴⁰. Comienzan haciendo un contraste con el concepto de “división del

⁴⁰ Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2001), pp. 99 y ss.

trabajo” acuñado por Adam Smith, que parte del supuesto de que hay una cierta cantidad de trabajo predefinida que hacer y se ha de dividir entre los trabajadores disponibles. Este concepto fue aplicado en su máxima expresión por Frederick Taylor para la fabricación de automóviles en la primera mitad del siglo XX, y sigue impregnando de manera más o menos explícita la forma en que se diseña y organiza el trabajo en la mayoría de las empresas hasta hoy. El problema es que prescinde de la libertad y creatividad propias de la naturaleza humana porque asume que las personas son como máquinas, cuyo único aporte posible a la empresa es la realización de una tarea en forma mecánica. No se organiza el trabajo en función de los trabajadores sino que se dispone de éstos en función del proceso de producción, tratándolos como simples instrumentos para maximizar la eficiencia del proceso productivo y, en consecuencia, la riqueza de los accionistas, con lo cual los empleadores terminan por degradar y deshumanizar a los trabajadores.

La división del trabajo lleva a cabo una subordinación de los bienes excelentes a los bienes fundamentales, lo que puede entenderse y justificarse sólo bajo las circunstancias adversas que caracterizan a los períodos de crisis, pero la mayoría de los teóricos de los negocios ven la primacía de la creación de riqueza como la norma y principio de la racionalidad empresarial. Por el contrario, Alford y Naughton sugieren reemplazar la división del trabajo por el concepto de “organización del trabajo”⁴¹. Toda acción que constituye “trabajo” tiene dos tipos de efectos: uno en la persona que lo realiza –aspecto subjetivo– y otro que constituye el resultado del mismo– aspecto objetivo. La dignidad de la persona plantea un principio fundamental: la primacía del aspecto subjetivo sobre el aspecto objetivo, es decir, es más importante el trabajador que lo que éste produce. Por lo tanto, una adecuada organización del trabajo debe partir del reconocimiento de que el trabajo tiene como sujeto y fin a una persona, por lo que el proceso de trabajo debe ser diseñado y organizado de modo que favorezca su desarrollo en cuanto tal.

Dado que la aplicación de la prudencia en la empresa consiste en una buena toma de decisiones⁴², aquellas que versan sobre la forma de organizar el trabajo deben tomarse en función del desarrollo humano. En términos prácticos ello significa, en primer lugar, que el diseño del proceso productivo de-

⁴¹ La expresión que usan es *job design*, que puede traducirse también como “diseño del puesto de trabajo” o “diseño del trabajo”.

⁴² Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2001), p. 90.

ben respetar y favorecer la libertad y la creatividad humanas. Por ejemplo, el equipamiento técnico de un proceso de producción debe diseñarse en torno a los trabajadores que lo usarán y no como suele ocurrir: se coloca a las personas para llenar brechas de proceso entre máquinas. La manera en que se use la tecnología debe permitir la posibilidad de un diseño verdaderamente humano en el lugar de trabajo; de esta forma se ayuda al aspecto subjetivo del trabajo, porque es un conjunto de instrumentos que hacen el trabajo más efectivo y productivo, y porque es un vínculo con aquellos que han enriquecido la capacidad humana de trabajo con anterioridad. Pero si la organización del trabajo hace que las personas queden reducidas a la dependencia de la tecnología, se suprime el desarrollo del potencial humano del trabajador. Esto es un error moral y un error económico: error moral porque, como ya se dijo, se instrumentaliza a la persona; y error económico porque se desaprovecha todo el aporte que se podría derivar de la inteligencia de los trabajadores.

Una segunda consecuencia práctica de la aplicación de la prudencia es que, para permitir que la gente se haga cargo de su propio trabajo y actúe por propia iniciativa, se debe aplicar el principio organizacional de la “subsidiariedad”: la responsabilidad sobre el control de la tarea descansa en el grupo o en la persona que realiza la labor, mientras que los niveles administrativos más altos deben apoyarlos cuando lo requieran. En otras palabras, que el poder descansa en el nivel de producción más básico y, a la vez, en que puedan acudir a niveles de administración más altos para pedir ayuda en su contribución al esfuerzo común.

Una tercera consecuencia es que el diseño del proceso de trabajo debe considerar la relacionalidad propia de la persona, esto es, la organización del trabajo debe promover la solidaridad entre los miembros de la empresa y la posibilidad de servir a otros con los bienes y servicios que resultan de ese proceso. Los trabajadores deben poder apreciar que son parte de un equipo y que sirven a la comunidad en la cual la empresa está inserta.

Otra consecuencia es que la organización del trabajo debe respetar la capacidad de auto-determinación. Al actuar, una persona ejerce su voluntad y decide según su sentido de lo que es moralmente y técnica o artísticamente correcto, no porque esté determinada por una motivación externa. Cuando una organización del trabajo no considera la libertad humana el trabajador es usado como un instrumento por aquellos que montan el sistema de producción. Cuando ello ocurre, nuevamente el empleador degrada y deshumaniza al trabajador y se desaprovecha su potencial para hacer más eficiente el proceso.

En resumen, el directivo será prudente –o, lo que es lo mismo, tomará buenas decisiones– cuando organice el trabajo de tal manera que favorezca el desarrollo moral de los trabajadores y permita que éstos desplieguen todo su aporte potencial a la generación de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de ellos mismos y de los clientes.

4. Liderazgo moral de los directivos

“La virtud propia de éste (del súbdito) es una justa confianza en su jefe”⁴³, afirma Aristóteles. Ganarse la confianza de los gobernados es lo que hoy se denomina “liderazgo”. La teoría sobre administración de empresa se ha ocupado profusamente de este asunto. Vélaz afirma que, si bien en sus inicios la literatura en la materia reconoció que el liderazgo tiene una dimensión ética y otra técnica, su desarrollo posterior se centró tanto en la segunda que en la práctica desconoció la primera⁴⁴. De aquí que hoy resulte necesario introducir en la teoría administrativa sobre el liderazgo la dimensión ética, lo que equivale a explicitar la relación entre liderazgo y prudencia. Como señala Teal, “una razón para la escasez de grandeza directiva es que a la hora de educar y formar a los directivos, nos centramos demasiado en la pericia técnica y muy poco en el carácter... estamos en la Edad Media cuando se trata de enseñar el modo de comportarse como grandes directivos, de inculcar, de un modo u otro, cualidades como el valor y la integridad que no se pueden enseñar”⁴⁵.

Vélaz describe los distintos modelos sobre liderazgo que ha desarrollado la teoría organizacional y explica en qué medida pueden dar cabida a la dimensión ética, a pesar de que en principio la desconocen. Esta situación es corregida por las aportaciones de Pérez López, cuyos planteamientos, además de profundizar en los elementos esenciales del liderazgo, tienen la virtud de asumir los aportes de los enfoques precedentes e integrarlos en un esquema más amplio⁴⁶.

Pérez López explica la existencia de la empresa como organización partiendo de la motivación de sus miembros⁴⁷: ¿por qué éstos forman parte de aquella?, ¿qué los motiva o mueve a formar una comunidad de trabajo y obe-

⁴³ Pol. III, 1277b 25-30.

⁴⁴ Vélaz, J.I. (2000).

⁴⁵ Teal, T. [1996 (1999)], p. 159.

⁴⁶ Vélaz, J.I. (2000), p. 138.

⁴⁷ Pérez López, J.A. (1998), p. 41 y ss.

decer a su autoridad? En general, las personas actúan movidas por tres tipos de motivos:

- Extrínsecos: el agente se mueve en función de lograr resultados externos. Ej.: remuneración.
- Intrínsecos: el agente se mueve en función de resultados relacionados con sus capacidades operativas, es decir, en él mismo. Ej.: aprendizaje o desarrollo de hábitos operativos.
- Trascendentes: el agente se mueve por el deseo de generar consecuencias en las personas del entorno. Ej.: satisfacción del cliente.

La razón por la que una persona realiza una acción depende de la satisfacción que le reporte, y ello dependerá de los resultados intrínsecos, extrínsecos y trascendentes que genere, aunque lo que motiva a una persona no son los resultados efectivamente producidos sino los que ella cree que se generarán de acuerdo con una valoración *a priori*.

Aplicando estas categorías a la empresa, sus miembros acuden a ésta y cooperan en la consecución de sus objetivos en la medida en que perciben que ello redundará en el logro de tres valores, que a su vez constituyen el valor de la organización:

- Eficacia: medida en que la empresa es capaz de conseguir la adhesión de sus miembros por la satisfacción de motivaciones extrínsecas. Por ejemplo: ganar un buen sueldo. Según Vélaz, corresponde a la dimensión económica de la empresa y expresa el valor que los miembros otorgan a los bienes y servicios materiales⁴⁸.
- Atractividad: medida en que los miembros se adhieren a la empresa movidos por motivaciones intrínsecas y trascendentes, es decir, por lo que la persona pueda hacer y no por lo que pueda recibir. Por ejemplo: el aprendizaje que pueda obtener en función de una mayor satisfacción de los clientes. Según Vélaz, se traduce en el sacrificio que le supone lo que la empresa le pide⁴⁹.
- Unidad: medida en que la empresa genera adhesión específicamente por la motivación trascendente, es decir, los miembros se adhieren a los objetivos organizacionales porque estiman que así satisfacen nece-

⁴⁸ Velaz, J.I. (2000), p. 139.

⁴⁹ Vélaz, J.I. (2000), p. 139.

sidades de otras personas. Según Vélaz, hace referencia directa a la dimensión ética de la organización y da la medida del actuar personal libre⁵⁰.

Si bien el directivo que es un verdadero líder debe tomar decisiones que promuevan los tres aspectos, es el tercero el que determina la calidad de su liderazgo. El directivo debe ser capaz de lograr una dinámica tal en la organización que sus miembros aprendan a moverse por motivaciones trascendentes, y ello requiere el desarrollo de sus virtudes morales. Esto no significa sacrificar la eficacia y la atractividad: por el contrario, a mayor unidad de la organización, mayor será su eficacia y su atractividad. En el fondo, ética y eficacia no se oponen sino que se complementan.

Sobre la base de los conceptos mencionados, Pérez López desarrolla un conjunto de reflexiones referidas a la misión del directivo⁵¹. No es del caso traerlas todas a colación, por lo que solo mencionaré dos. En primer lugar, el autor responde de la siguiente forma a la pregunta “qué ha de hacer un directivo”⁵²:

1. “Configurar una misión que debidamente comunicada sea capaz de mover a las personas por el sentido que encuentran a lo que están haciendo en la empresa”. La misión expresa el conjunto de necesidades que la empresa quiere satisfacer y a qué personas corresponden esas necesidades, por lo que este punto hace referencia a la motivación trascendente que debe mover a los miembros de la organización.
2. “Establecer un objeto que aproveche y desarrolle las capacidades de hacer cosas y de aprender que tienen sus subordinados”. Este punto hace referencia a la motivación intrínseca.
3. “Diseñar estrategias que permitan la satisfacción de los motivos económicos de quienes participan en la empresa”. Aquí la referencia es, obviamente, a la motivación extrínseca.

La segunda afirmación de Pérez López se refiere a la manera en que un directivo debe comportarse para despertar y fomentar la motivación trascendente en sus subordinados: (1) no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo; (2) instruir a sus

⁵⁰ Vélaz, J.I. (2000), p. 139.

⁵¹ Pérez López, J.A. (1998), pp. 79 y ss.

⁵² Pérez López, J.A. (1998), p. 81.

subordinados acerca del valor real de sus acciones, lo cual se logra enseñándoles a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas; (3) ser ejemplar, y lo será actuando por motivación trascendente: en la medida en que él mismo actúe de esa manera convenciendo a los demás de que actúen del mismo modo⁵³. Un directivo que se comporte de esa manera no sólo despertará confianza y lealtad en sus subordinados, sino que además les estará enseñando a comportarse como líderes ellos también. Como afirma Teal: “Los grandes directivos crean también otros grandes directivos”⁵⁴.

Resumiendo los planteamientos de Pérez López, podemos decir que el directivo organizacional es un verdadero líder en la medida en que reconoce que las personas se comportan motivadas por resultados económicos, de desarrollo personal y de servicio, y que la organización debe responder a esas motivaciones pero no dándoles el mismo valor, sino subordinando los resultados económicos a los de desarrollo personal, y ambos al espíritu de servicio. Y esto es así por la naturaleza de las personas: el hombre no es, como afirma el liberalismo, sólo un individuo volcado principalmente sobre su propio interés, sino un ser dotado de corporeidad y espiritualidad que, teniendo necesidades materiales y espirituales, encuentra la mejor manera de satisfacerlas en el desarrollo de su naturaleza relacional, es decir, en el servicio a otros. Cuando los miembros de una organización ven que el directivo toma decisiones que conforman un clima en que estas dimensiones se integran correctamente, tienden espontáneamente a confiar en él y lo siguen. Ese es el directivo dotado de prudencia gubernativa, y ante él los subordinados tienen la prudencia política de obedecerle porque se dan cuenta de que hacerlo redundará en su propia felicidad.

IV. ¿Gobierno empresarial y modelo de stakeholders?

El análisis de estos cuatro aspectos de la aplicación de la prudencia gubernativa a la dirección de empresas ilustra la gran diferencia entre esta forma de entender dicha labor y la noción de “competir para obtener utilidades” o administración estratégica, que es la manera en que la entiende el modelo de accionistas. En la introducción afirmé que en la literatura se han desarrollado varios modelos de empresa alternativos al de accionistas que se traducen en

⁵³ Pérez López, J.A. (1998), pp. 96 y ss.

⁵⁴ Teal, T. [1996 (1999)], p. 177.

cambios acerca de la manera de entender la dirección de empresas. En mi opinión, el más desarrollado es el enfoque de *stakeholders*, que también es el que más se acerca al modelo de bien común. Cabe preguntarse entonces acerca de la diferencia entre estos dos modelos: ¿cuál es el aporte del modelo de bien común en relación al modelo de *stakeholders* en lo que respecta a la dirección de empresas?; ¿qué agrega la prudencia gubernativa a la dirección de empresas según el modelo de *stakeholders*?

En comparación con el modelo de accionistas, el enfoque de *stakeholders* constituye un gran aporte porque supera la estrecha noción de responsabilidad y de propósito organizacional de aquel, ya que otorga legitimidad a los intereses de todos los actores con los que la empresa se relaciona. Sin embargo, su antropología liberal –la misma que subyace al modelo de accionistas– es la causa de que el modelo presente las siguientes falencias⁵⁵:

a) Definición del propósito organizacional como la maximización de la riqueza de los *stakeholders*.

Esta falencia genera dos problemas. El primero es que supone una priorización de los bienes económicos sobre los bienes espirituales o propiamente perfectivos de la naturaleza humana. El segundo es que concibe los bienes que la organización puede otorgar sólo como bienes particulares, cuya única posibilidad de distribución es su repartición, esto es, su división entre los distintos interesados, lo cual dificulta el “equilibrio de intereses” entre los *stakeholders* que debe realizar el directivo. Esto no ocurre, en cambio, con los bienes espirituales, puesto que por su propia naturaleza son bienes comunes, es decir, pueden ser disfrutados al mismo tiempo por varias personas, como ocurre con la amistad, el respeto mutuo, el conocimiento, etc.

La dificultad para incluir bienes espirituales dentro del propósito organizacional da fundamento a ciertas críticas que el modelo ha recibido desde la perspectiva de los defensores del modelo de accionistas. Por ejemplo, Boatright reflexiona acerca de qué tipo de sistema económico protege mejor los intereses de los *stakeholders*: uno en que la mayoría de las empresas son administradas según el modelo de *stakeholders* –lo que supone confiar en la toma de decisiones por parte de los directivos– o uno en el que prima el modelo de accionistas –lo que supone que cada *stakeholder* protege sus intereses mediante contratos celebrados libremente con quien quiera (o mediante leyes en el caso

⁵⁵ Esta parte del análisis está tomada resumidamente de mi trabajo *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman* (2010), pp. 261-266.

de los gobiernos). Afirma Boatright que hay al menos dos razones para pensar que los *stakeholders* optarían por la segunda alternativa. En primer lugar, que la toma de decisiones por parte de los directivos es una forma de protección más débil que las leyes y contratos de cumplimiento legalmente exigible. Segundo, que la toma de decisiones corporativas es más eficiente y efectiva cuando la administración tiene un objetivo simple y claramente definido – como la maximización de la riqueza de los accionistas –, lo cual a su vez redundaría en una mayor creación de riqueza para todos los *stakeholders* y, por consiguiente, la porción de riqueza que obtendrá cada uno será también mayor⁵⁶.

Puede que ello sea cierto, y en tal caso tal vez podría hacerse la misma crítica a un sistema en que la forma de gobierno predominante sea la prudencia gubernativa por parte de los directivos (modelo de bien común), pero siempre y cuando se mantenga el supuesto de que los intereses de los *stakeholders* son sólo de naturaleza económica. Por el contrario, cuando los intereses incluyen bienes de desarrollo humano, el tipo de decisión que se requiere no puede quedar fijada por contratos ni leyes, así como tampoco se sostiene la lógica de maximización de la riqueza de los accionistas como objetivo organizacional, sino que, precisamente, la variedad de intereses y las diferentes posibilidades de satisfacerlos según las circunstancias exigen abandonar dicha lógica. Por ejemplo –y circunscribiéndonos a bienes económicos– el manejo de los flujos de caja de la empresa será distinto según si la empresa está iniciándose o si ya está consolidada; en la primera situación la necesidad de supervivencia aconseja posponer alzas de sueldos y mejoras de las condiciones laborales, mientras que en la segunda se hace legítimo, e incluso obligatorio, mejorar ambos. Si además las decisiones deben considerar variables relativas al desarrollo humano, la toma de decisiones adquiere una complejidad que resulta imposible de abarcar por un contrato o una ley, o por un objetivo del tipo tan simple y definido como la maximización de la riqueza de los accionistas.

b) Visión individualista

Al igual que el modelo de accionistas, el enfoque de *stakeholders* se apoya en una antropología construida sobre una noción individualista del hombre, concebido como un individuo aislado y privado de cualquier comunidad dentro de la cual pueda averiguar cuál es su bien último y cómo lograrlo. Para fundamentar las obligaciones de la empresa con los *stakeholders* el modelo recurre a la teoría de derechos: cada *stakeholder* tiene una especie de derecho de

⁵⁶ Boatright, J.R. (2006), pp. 117-119.

propiedad sobre sus expectativas respecto de la empresa. El individualismo del modelo le impide dar razón suficiente del sentido de comunidad entre los *stakeholders* internos y externos de la empresa. Se restringe la idea de comunidad a un grupo de *stakeholders* que afectan o son afectados por la organización, y la comunidad viene a ser un contrato social de intereses, demandas y derechos de *stakeholders* particulares.

c) Utilitarismo

Esta debilidad deriva de la anterior. La visión individualista supone que cada *stakeholder*, en sus relaciones con la empresa, busca maximizar la satisfacción de su propio interés de una manera que también promueva, o al menos no dañe, los intereses de los demás. En este contexto el rol de los directivos consiste en satisfacer equilibradamente el interés de todos los *stakeholders*, para lo cual la toma de decisiones debe hacerse según un cálculo que permita maximizar la suma total de bienes particulares.

En cierta medida, esta falencia hace atendible otra crítica al modelo de *stakeholders* por parte de los defensores del modelo de accionistas, también descrita por Boatright: que en su afán por lograr justicia entre los *stakeholders* puede desatender la eficiencia e incluso puede generarse esto último sin avanzar en lo primero⁵⁷. A los defensores del modelo de *stakeholders* se les puede dificultar la refutación de esta crítica precisamente porque el modelo no logra abandonar por completo la lógica utilitarista, dentro de la cual la eficiencia es un valor preponderante. Pero al entrar en la lógica del modelo de bien común, en la que los bienes económicos o de supervivencia quedan subordinados a los bienes de desarrollo humano, y la eficiencia como bien organizacional se subordina a la justicia entendida como la adecuada distribución de cargas y beneficios, la crítica se transforma más bien en una constatación de una característica del modelo, por cuanto en éste la eficiencia es necesaria y no debe descuidarse, pero una vez lograda en términos que permitan la viabilidad de la empresa, debe someterse a consideraciones de justicia. Es decir, la eficiencia no se justifica por sí misma sino que debe servir a valores superiores, dentro de los cuales está la justicia.

d) Igualitarismo de los derechos de los *stakeholders*

En su corriente predominante dentro del modelo, los derechos de los *stakeholders* son estimados como iguales y el rol de la administración es satisfacer

⁵⁷ Boatright, J.R. (2006), pp. 119-122.

esos derechos de manera equilibrada. Esta visión plantea un problema: ¿cómo puede un directivo resolver un conflicto entre demandas de *stakeholders* si éstas versan sobre intereses individuales, indefinidos, indiferenciados en su importancia y desconectados de la comunidad? La incapacidad para resolver este tipo de conflictos deriva de dos circunstancias: ningún interés o bien particular es en sí mismo más importante que los otros, y falta un bien común que permita ordenar los intereses particulares a un objetivo de la comunidad. Ambos factores generan desacuerdos y fragmentación, debilitando a la larga el compromiso de trabajar juntos en pos de objetivos compartidos, y dificultan la armonización de los esfuerzos particulares con el bien de la comunidad. Lo primero, porque esa labor consiste precisamente en dirigir los esfuerzos particulares hacia una prosperidad de la empresa que beneficie a todos sus miembros, pero el modelo no da criterios para zanjar los conflictos entre *stakeholders* primarios. Y lo segundo, porque al no existir un “bien de la comunidad” falta un factor motivador para que cada miembro individual posponga, cuando sea necesario, su bien particular para favorecer el bien común.

Estas debilidades del modelo de *stakeholders* obstaculizan o dificultan la aplicación de la prudencia gubernativa en la dirección de empresas. Veamos por orden cómo ellas inciden en los cuatros aspectos de la prudencia analizados más arriba:

- Propósito organizacional como maximización de la riqueza de los *stakeholders*. Si los intereses de los *stakeholders* son preferentemente de naturaleza material, difícilmente los directivos entenderán que el fin económico de la empresa se subordina a su fin moral —la felicidad personal de sus miembros— y al bien común político (primer aspecto), y que por lo tanto los bienes y necesidades del nivel de supervivencia deben subordinarse a los bienes y necesidades de desarrollo humano (segundo aspecto). En consecuencia, la organización del trabajo en la empresa (tercer aspecto) no respetará dicha subordinación. En cuanto al liderazgo (cuarto aspecto), esta falencia conducirá a los directivos a dar primacía a los motivos extrínsecos de la actuación de los empleados en desmedro de los motivos intrínsecos y trascendentes.

- Individualismo. Obviamente esta debilidad dificulta la comprensión del bien común organizacional como fin de la empresa y del bien común político como un bien mayor al cual el bien de la empresa debe subordinarse, lo cual se reflejará necesariamente en una deficiente organización del trabajo. Finalmente, el individualismo conspira contra los valores organizacionales de atraktividad y unidad al que el liderazgo moral debe tender.

- Utilitarismo. Por esencia la prudencia trasciende los estrechos límites en que el utilitarismo enmarca el criterio con que un directivo toma sus decisiones. Una dirección de empresas utilitarista se centrará en el fin económico de la empresa, desatenderá los bienes y necesidades del nivel de desarrollo humano, organizará el trabajo en consonancia con este criterio y practicará un liderazgo preferentemente en función de las motivaciones intrínsecas.

- Igualitarismo de los *stakeholders*. Sin criterios para diferenciar los intereses de los *stakeholders* según las circunstancias se dificulta el logro del bien común organizacional, la subordinación del nivel de supervivencia al de desarrollo humano y la adecuada organización del trabajo. Finalmente, si los directivos no visualizan razones para favorecer el bien de otros, sus dirigidos carecerán de estímulos para subordinar sus intereses, por ejemplo, al de los clientes, lo que por supuesto conspira contra el desarrollo de la unidad de la organización.

Es mucho más lo que se podría decir acerca de cómo las falencias del modelo de *stakeholders*, derivadas de su inspiración liberal, afectan negativamente a la aplicación de la prudencia en la dirección de una empresa. Aquí he dado sólo unas pinceladas que pueden servir de introducción a un análisis más profundo, detallado y particular que el que permite la naturaleza de este trabajo. El punto clave es que las categorías conceptuales sobre las que se ha construido el enfoque de *stakeholders* no resultan siempre compatibles, al menos en grado suficiente, con aquellas que permiten la aplicación de la prudencia gubernativa.

Sin embargo, lo anterior no significa que el modelo de *stakeholders* y el modelo de bien común –y por lo tanto sus respectivas lógicas de dirección empresarial– no sean compatibles. De hecho, el primero puede entenderse a la luz de la tradición del derecho natural y del concepto de bien común⁵⁸, llevándolo a una expresión más plena. Por lo mismo, es totalmente admisible que un relato de dirección de empresas entendida como aplicación de la prudencia utilice conceptos y terminología propios del modelo de *stakeholders*. Pero, insisto, ello implica alejarse de las categorías liberales y utilitaristas con las que los primeros teóricos de *stakeholders* desarrollaron el modelo.

⁵⁸ Así lo han intentado Argandoña, A. (1998) y Fontrodona, J. y Sison, A. (2013).

CONCLUSIONES

La racionalidad moderna de la empresa se limita al fin específico de ésta –la creación de riqueza– operando con una visión reduccionista tanto de la empresa en cuanto organización como de la labor de dirección. Los resultados de esta forma de concebir y hacer empresa para los trabajadores y para la sociedad demuestran su insuficiencia, a la vez que plantean la necesidad de buscar una racionalidad que dé razón de todos los aspectos que involucra la labor de dirección empresarial.

La noción de administración estratégica, propia del modelo de accionistas, encuentra en el modelo de *stakeholders* una expresión mucho más amplia e integradora, pero su inspiración liberal y utilitarista se traduce en falencias que dificultan a los directivos una comprensión cabal de los desafíos éticos y políticos que abarca su labor y que derivan de la naturaleza relacional del ser humano y de la empresa en cuanto organización.

Si se toma como punto de partida que la empresa es primeramente una organización o asociación de personas, aparecen aspectos que para el modelo de accionistas –y en menor medida para el modelo de *stakeholders*– pasan desapercibidos, y que imponen a los directivos desafíos que, sin dejar a un lado lo estrictamente económico, trascienden enormemente esta dimensión y plantean la necesidad de contar con habilidades éticas además de técnicas.

La misma tradición de pensamiento que subyace tras el modelo de bien común contiene conceptos que sirven para construir una teoría sobre dirección organizacional que le resulte acorde. En efecto, la aplicación de la virtud de la prudencia en su forma gubernativa puede iluminar la dirección de empresas de modo que desvele aspectos pasados por alto en la literatura administrativa dominante y descubra principios de solución a los problemas que ésta no atiende. Propongo denominar “gobierno empresarial” a esta concepción de dirección empresarial que debe reemplazar a la administración estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

Alford, Helen J. y Naughton, Michael J. (2001), *Managing as if Faith Mattered*, University of Notre Dame Press, Indiana.

Alford, Helen J. y Naughton, Michael J. (2002), “Beyond the Shareholder Model of the Firm”, en Steven A. Cortright y Naughton, Michael (eds.),

Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition, University of Notre Dame, Press, Indiana, pp. 27-47.

Alford, Helen J.; Brady, Bernard y Naughton, Michael J. (1995), "The Common Good and the Purpose of the Firm: A Critique of the Shareholder and Stakeholder Models from the Catholic Social Tradition", *Journal of Human Values*, vol. 1, n° 2, pp. 221-237.

Argandoña, Antonio (1998), "The Stakeholder Theory and the Common Good", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp. 1093-1102.

Argandoña, Antonio (2009), *The Common Good of the Company and the Theory of Organization*, IESE Business School Working Paper n° 777, Universidad de Navarra.

Aristóteles, *Ética Nicomachea* [1967 (2010)a], Porrúa, México.

Aristóteles, *Política* [1967 (2010)b], Porrúa, México.

Beauchamp, Tom L. y Bowie, Norman L. [1979 (1988)], *Ethical Theory and Business Practice*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.

Beuchot, Mauricio (2005), "Santo Tomás de Aquino: del Gobierno de los Príncipes", *Revista Española de Filosofía Medieval*, n° 12, pp. 101-108.

Boatright, John R. (2006), "What's Wrong -and What's right- With Stakeholder Management", *Journal of Private Enterprise*, n° 21, pp. 106-130.

Derisi, Octavio Nicolás (1972), "Universitas", *Revista de la Pontificia Universidad Católica Argentina*, año 6, n° 26.

Drucker, Peter (1963), "Managing for Business Effectiveness", *Harvard Business Review*, vol. 41, pp. 53-60.

Escudero, Gastón (2010), *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*, EUNSA, Pamplona.

Escudero, Gastón (2013), *Modelos de Empresa y Ética*, Cuadernos Empresa y Humanismo, n° 120, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo (2012), "The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Tomistic Tradition", *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, n° 2, pp. 211-246.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo (2013), "Participating in the Common Good of the Firm", *Journal of Business Ethics*, vol. 113, n° 4, pp. 611-625.

Freeman, Edward, y Stoner, James [1978(1972)], *Management*, Prentice Hall, Nueva Jersey.

Hax, Arnaldo y Majluf, Nicolás (2000), *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, Dolmen, Buenos Aires.

Hill, Charles y Jones, Gareth [1995 (1996)], *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.

Melé, Domènec (2002), “Not Only Stakeholder Interest: The Firm Oriented toward the Common Good”, en Cortright, Steven A. y Naughton, Michael (eds.), *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame Press, Indiana, pp. 190-214.

Pérez López, Juan Antonio (1998), *Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas*, Deusto, Bilbao.

Pieper, Josef [1980 (1988)], *Las Virtudes Fundamentales*, Rialp-Grupo Editor Quinto Centenario S.A., Madrid-Bogotá.

Pontificio Consejo Justicia y Paz (PCJP), *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, Editorial San Pablo, Santiago de Chile.

Porter, Michael [1982 (1995)], *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México D.F.

Teal, Thomas [1996 (1999)], “El Lado Humano de la Gestión”, en *Liderazgo* (artículos de *Harvard Business Review*), Deusto, Bilbao, pp. 155-179.

Tomás de Aquino [1940 (2003)], *Del Reino*, Losada, Buenos Aires.

Tomás de Aquino (1990), *Suma de Teología*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.

Vélaz, J. Ignacio (2000), “La Ética en las teorías del Liderazgo. La Contribución de Pérez López”, en Melé, Domènec (ed.), *Raíces Éticas del Liderazgo*, EUNSA, Pamplona, pp. 123-141.